



# Avanços em Adestramento Cultural antes do Desdobramento:

A Abordagem do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA

Barak A. Salmoni, Ph.D.

**A** HISTÓRIA E AUTO-IDENTIDADE do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) dos Estados Unidos são fundadas em operações realizadas em ambiente estrangeiro, em estreita proximidade a povos de culturas diferentes e com pessoas nativas encarregadas da área de segurança. Mesmo assim, o estudo sistemático de culturas estrangeiras relacionado ao campo operacional é um fenômeno relativamente novo para os Fuzileiros Navais.

A partir do fim de 2003, as unidades de Fuzileiros Navais aprestando-se para participar das Operações *Iraqi Freedom* e *Enduring Freedom* têm passado por um adestramento e orientação sobre a cultura das regiões onde vão operar. Uma evolução de três fases já ocorreu na concepção e execução desse adestramento.

No início, o nome era “adestramento de sensibilidade cultural.” Sua meta era aprender como evitar a ofender o povo nativo ao se abordar temas como decoro, tabus, “o que fazer e o que não fazer”, amenidades e etiqueta nas relações pessoais não militares. Alguns se referiram a isso como “culturização”. O adestramento incluiu também uma introdução ao estudo da história das áreas operacionais. Depois de voltarem da missão, fuzileiros navais comentaram que os aspectos sociais desse adestramento mostravam apenas parte da realidade das diversas e mutantes áreas de operações que operaram e que o tema história tenha sido acadêmico demais, com vínculos insuficientes às dinâmicas contemporâneas.

As “aulas de conhecimento cultural,” uma expressão utilizada até 2004, deram mais ênfase à história *contemporânea*, legados políticos e a religião visível das áreas das Operações *Iraqi Freedom* e *Enduring Freedom*. O adestramento iniciou com a abordagem às dinâmicas sociais e foi baseado nas primeiras observações das tropas desdobradas e dos instrutores

*Este artigo é dedicado à lembrança do Capitão Brian S. Letendre e do Cabo Cory R. Guerin, do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA.*

*Barak Salmoni é Sub-diretor do Centro de Aprendizagem Operacional Avançada de Cultura no Comando de Adestramento e Educação do Corpo de Fuzileiros Navais. Possui seu título de Bacharel em estudos Islâmicos/Oriente Médio, Judaicos e Medievais, o de Mestre em estudos do Oriente Médio/Islâmicos da Brandeis University e o de Doutorado na história do Oriente Médio da Universidade de Harvard. Seus ensinamentos e pesquisas concentram no Oriente Médio contemporâneo, com enfoque particular no Egito, Turquia, Israel e Iraque; relações civil-militares; e as implicações da cultura indígena nas operações militares.*

dos assuntos. Além disso, o adestramento deu mais ênfase às táticas, técnicas e importantes procedimentos culturais, tais como o emprego de tradutores. Nesse sentido, os instrutores de cultura foram além de suposições deduzidas sobre o que poderia ser importante para as tropas em operação referente à elaboração de um currículo escolar que integrasse as experiências recentes e as necessidades expressadas pelos soldados e fuzileiros navais.

Em 2005, “o adestramento cultural tático” ou “a aprendizagem cultural operacional” substituiu as instruções de conhecimento cultural. O enfoque dado de não ofender as pessoas, uma conotação negativa, mudou para o entendimento das dinâmicas sociais locais a fim de que se pudesse cumprir a missão, ou seja, um novo enfoque com um incentivo positivo. Assim, o *conhecimento cultural* — aquele aplicado para a realização dos objetivos da missão — chegou a ser um elemento do poder de combate e um multiplicador de força. Cada vez mais, a realidade das dinâmicas culturais foi inserida nos exercícios de campanha, particularmente nas operações de estabilidade e apoio coordenados pelo Comando de Instrução e Adestramento do CFN (*Marine Corps Training and Education Command — TECOM*).

A busca de instrutores qualificados e instrumentos de aprendizagem apropriados se desenvolveu de maneira semelhante. No período de 2003-2004, os comandantes de batalhão, regimento e divisão que se preparavam para um segundo desdobramento nos teatros de operações reconheceram a necessidade de instruções sobre cultura e idiomas locais e tentaram identificar os assuntos importantes e as pessoas que poderiam ministrá-los. Seus esforços conscientes em uma nova área de aprendizado militar, anterior ao desdobramento das tropas, mas improvisados, produziram resultados diferentes para a Força Expedicionária dos Fuzileiros Navais que iria ser empregada.

No final de 2004, o Comando de Instrução e Adestramento do CFN assumiu a responsabilidade de ministrar todos os assuntos relacionados à preparação dos militares do Corpo. A unidade se concentrou também na coordenação do treinamento cultural, eventualmente buscou a integração com esforços que já se encontravam em desenvolvimento, enquanto continuou a buscar *feedback* com as forças operativas.

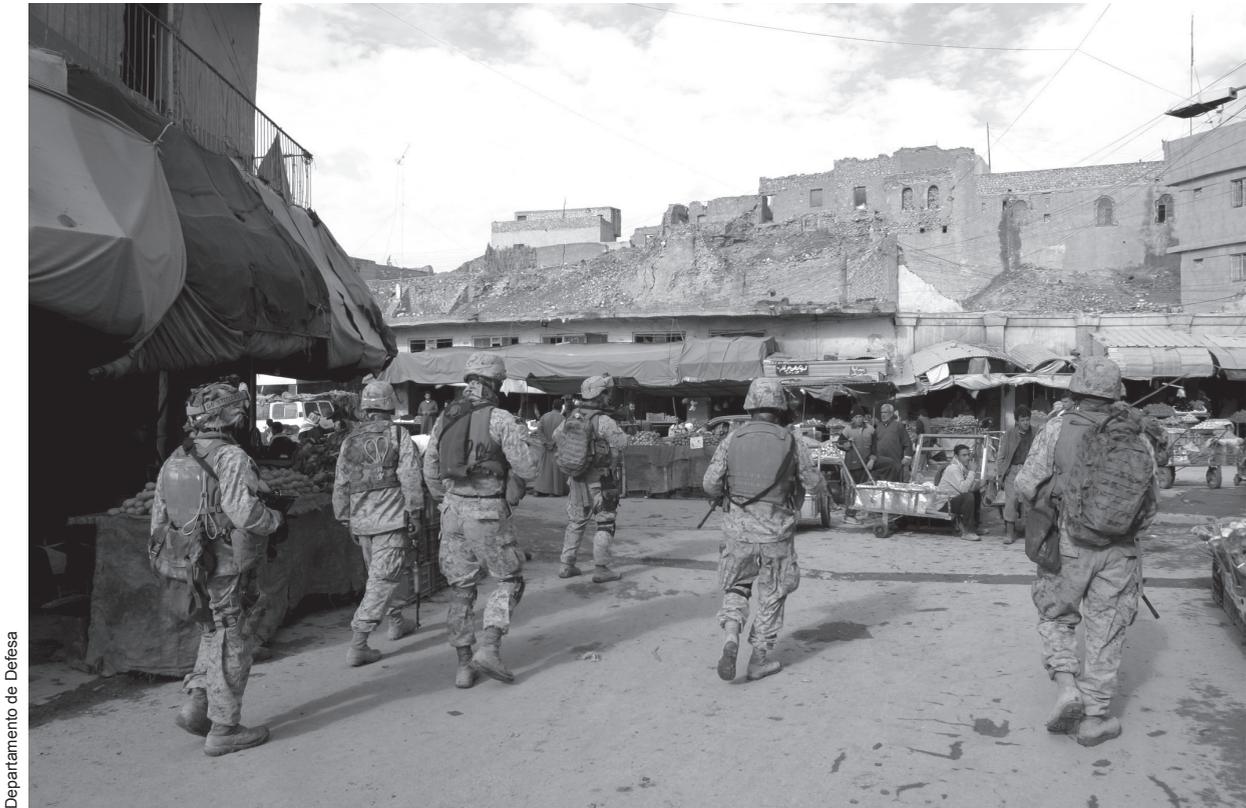
Além de assumir o encargo de desenvolver e coordenar o treinamento cultural das forças operacionais, o Comando de Instrução e de Adestramento do CFN, por meio de consultas contínuas com veteranos das Operações *Iraqi Freedom* e *Enduring Freedom*, iniciou mudanças para a escolha de quem seriam os melhores peritos em adestramento cultural para os combatentes. Ao invés de historiadores gerais, especialistas religiosos e jornalistas, o adestramento passou a ser realizado por militares mais jovens que combinavam a experiência operacional recente com estudos acadêmicos, com visitas aos países de desdobramento e *debriefings* com militares de unidades que retornavam da missão. Nesse sentido, os instrutores culturais têm trabalhado para diminuir o tempo em que as lições aprendidas são repassadas no intervalo dos desdobramentos.

## De Improvisado para Institucional e Operacional

O ponto alto do processo de adestramento cultural foi a criação do Centro de Aprendizagem Operacional Avançada de Cultura do CFN (*Marine Corps Center for Advanced Operational Culture Learning — CAOCL*) em maio de 2005. Estabelecido por iniciativa do General James Mattis, comandante do Comando de Desenvolvimento de Combate dos Fuzileiros Navais, o Centro foi baseado nas experiências do militar no Afeganistão e no Iraque. O planejamento e o estabelecimento do CAOCL do CFN ocorreram sob a direção do comandante do Comando de Instrução e Adestramento do CFN à época, General T.S. Jones.

Os Generais Mattis e Jones foram orientados pela prioridade que o Comandante do Corpo de Fuzileiros Navais, General Michael Hagee, direcionou para o ensino e treinamento voltados para as contingências globais em um ambiente de guerra irregular. A visão do Gen Hagee consistia em mais instrução e um melhor adestramento em culturas estrangeiras, idiomas e contextos culturais e regionais de contra-insurgência e guerra irregular.<sup>1</sup>

Imediatamente, o Centro de Aprendizagem Operacional Avançada de Cultura do CFN assumiu os papéis de planejamento, coordenação e execução do adestramento cultural operacional



Departamento de Defesa

Fuzileiros da Companhia C do 1º Batalhão andam em um mercado no centro de Hit, Iraque (26 de janeiro de 2007).

das tropas a serem desdobradas de todo o Corpo de Fuzileiros Navais. Antes de agosto de 2005, o corpo docente do CAOCL visitou a área de operações da Força Expedicionária dos Fuzileiros Navais na província de al-Anbar, no Iraque, para avaliar o adestramento cultural necessário ao aperfeiçoamento do próximo ciclo de adestramento. O corpo docente desenvolveu procedimentos padronizados para equipes de avaliação de treinamento cultural responsáveis por outras áreas de operações. Por ocasião das visitas de instrutores da Escola de Educação Militar Profissional do CFN e de estudantes de programas de aprendizagem regional, o Centro de Aprendizagem Operacional Avançada de Cultura do CFN confirmou dois princípios: primeiro, para realizar adestramento cultural eficaz, os instrutores precisam saber e entender as culturas dentro de um contexto militar por meio de recentes experiências; segundo, para haver mudanças em toda a força singular, deve existir um sistema de divulgação das experiências adquiridas do treinamento cultural pré-desdobramento nos centros de instrução.

Embora o Centro de Aprendizagem Operacional Avançada de Cultura do CFN ter incluído no seu corpo docente, desde 2003, fuzileiros navais e civis que tenham participado de treinamento cultural, a unidade sofreu e continua a sofrer com a necessidade de ampliar rápida e continuamente sua capacidade de instrução e adestramento em tempo de guerra, oposto ao desenvolvimento gradual e metódico em tempo de paz. Apesar disso, o agitado ritmo operacional tem ajudado o CAOCL a melhor entender sua missão e desenvolver-se com receptividade e responsabilidade. Dessa forma, mesmo com um efetivo reduzido, antes de janeiro de 2006, seus treinadores tinham começado a atender pedidos de adestramento no Havaí e em Okinawa para apoiar as 1ª, 2ª e 3ª Forças Expedicionárias de Fuzileiros Navais. Além disso, ministrou instruções de preparação, de cultura e de idiomas para destacamentos que se aprestavam para desdobramento na Operação *Enduring Freedom* e em outras áreas de responsabilidade na região do Cáucaso e na África.

O Centro de Aprendizagem Operacional Avançada de Cultura do CFN foi estabelecido como o centro de excelência operacional de cultura e idiomas do CFN, com a responsabilidade de instruir e adestrar continuamente. Seus principais objetivos são:

- *Adestramento da fase de pré-desdobramento de pequenas unidades até o nível dos grandes comandos subordinados.* Isso permanece como a maior prioridade do CAOCL. Por meio de equipes com até três pessoas, o Centro ministra instruções aos fuzileiros navais, observa e avalia os exercícios de campanha e proporciona assistência no desenvolvimento de programas para os exercícios nas guarnições das organizações militares, freqüentemente utilizando “inserções” solicitadas combinadas com os esforços de elementos pré-existentes do Comando de Adestramento e Educação do CFN.

- *Integração do treinamento cultural na Educação Profissional Militar.* Os comandantes em todos os níveis já expressaram suas preocupações a respeito do treinamento pré-desdobramento, seja para idiomas ou cultura, considerando que na realidade é um adestramento em cima de hora e uma reação tomada no último momento por desespero. Por isso, os líderes do Comando de Adestramento e Educação do CFN priorizaram o tema para assegurar que a Educação Militar Profissional, em todos os níveis apropriados, integre seus currículos com os conceitos e ferramentas de cultura operacional, alinhando-os com os postos ou graduações dos instruídos e os papéis que eles assumirão após formação. O Comando de Adestramento e Educação do CFN tenciona vincular todas as fases de cultura operacional de Educação Militar Profissional em ambos os níveis, oficiais e praças, cabendo ao Centro de Aprendizagem Operacional Avançada de Cultura do CFN assegurar essas vinculações. Para melhor realizar esta tarefa, o Centro estabeleceu um Professorado de Cultura Operacional Avançada na Universidade do Corpo de Fuzileiros Navais, no verão de 2006, que atualmente é dirigido por um antropólogo cultural com significativa experiência prática no exterior.

- *Estabelecimento de programas de cultura institucional e de idiomas.* Um princípio fundamental do mundo pós-Guerra Fria de guerra irregular é a incerteza sobre a natureza e

a localização de engajamentos militares. Forças Armadas eficazes possuirão forças operacionais integradas por pessoas com capacidade para operar com conhecimentos de cultura e de idiomas em diferentes ambientes e tipos de operações, que variam de ajuda humanitária, ações de policiamento, contra-insurgência até combate de encontro de alta intensidade. Para atingir esse desafio, o Corpo de Fuzileiros Navais já começou a desenvolver oportunidades de aprendizagem de idiomas e cultura regional ao longo de uma carreira que serão oferecidas na Internet e nos centros de estudo de idiomas nas grandes bases dos Fuzileiros Navais norte-americanos em operações no mundo. Estas oportunidades serão orientadas para os oficiais e praças de carreira na Força e serão direcionadas para aproveitar a aprendizagem conceitual em vigor nas escolas de Educação Militar Profissional.

O Centro de Aprendizagem Operacional Avançada de Cultura do CFN também foi incumbido de interagir com os centros de educação cultural emergentes das outras forças singulares. É importante salientar que, recentemente, o Exército, em particular, já realizou muito a esse respeito, estando a Marinha e a Força Aérea tentando avidamente alcançar esse nível. As ligações e colaborações continuadas serão importantes à medida que cada força singular procure assegurar que suas próprias necessidades estão sendo atendidas. Além disso, o Centro de Aprendizagem Operacional Avançada de Cultura do CFN já buscou ligações e oportunidades mútuas de aprendizagem com centros militares semelhantes entre os aliados na Europa e no Oriente Médio.

## Três Mudanças

O estabelecimento do Centro de Aprendizagem Operacional Avançada de Cultura do CFN sinaliza três mudanças significantes:

Primeiro, os oficiais superiores agora entendem que a cultura da área operacional e o conhecimento do idioma local são essenciais para o êxito das missões, especialmente na nova era de guerra irregular e operações especiais.

Segundo, conforme o aprendizado das experiências das 1ª e 2ª Forças Expedicionárias dos Fuzileiros Navais, o CFN já orientou para que o Centro de Aprendizagem Operacional Avançada

de Cultura do CFN aliviasse a carga das forças operacionais na área de cultura e idiomas enquanto se preparam para o desdobramento. Por exemplo, os comandantes não terão que procurar para quem ligar sobre assuntos relacionados ao adestramento cultural e de línguas. Os instrutores do Centro de Aprendizagem Operacional Avançada de Cultura do CFN proporcionarão o treinamento ou avaliarão e recomendarão outros provedores. O importante é que o Centro irá consultar a unidade interessada solicitando apoio para assegurar que as necessidades definidas serão atendidas.

Terceiro, se analisarmos os volumes de literatura sobre a cultura em guerras passadas, veremos uma evolução. No início em 2004, a leitura se concentrou na mesma mensagem inicial, que vale a pena repetir: a cultura é importante.<sup>2</sup> Porém, a partir de 2005, os escritores tentaram definir a cultura dentro de um contexto militar. O produto final foram obras intelectualmente abstratas e mal adaptadas para combatentes, com abordagens quase parecidas com conclusões estereotípicas.<sup>3</sup> Por outro lado, os autores mais ligados à comunidade operacional começaram a produzir obras com utilidade conceitual e informacional para educar culturalmente os fuzileiros navais e marinheiros preparando-se para desdobramento. Algumas dessas obras foram publicadas.<sup>4</sup> Outras, foram escritas por integrantes das Forças Armadas que visavam cuidar das necessidades de suas unidades.<sup>5</sup>

Como o proponente de nível força singular sobre cultura operacional nos ambientes de treinamento, educação e operações, o Centro de Aprendizagem Operacional Avançada de Cultura do CFN visa formar um nicho que objetiva o operador cultural. Este enfoque é refletido na definição emergente de cultura operacional que o Centro tem estabelecido para a Educação Militar Profissional de oficiais. A definição não considera os fatores que geralmente constam nos conceitos genéricos de “cultura” e adiciona fatores atípicos de “cultura operacional.” Dessa forma, o Centro de Aprendizagem Operacional Avançada de Cultura do CFN procura assegurar que o adestramento enfoque naquilo que pode ser amplamente descrito como “as dinâmicas experiências humanas que influenciam uma determinada operação militar.” Existem três áreas de idéias a serem definidas: a cultura operacional, a aprendizagem da cultura

operacional e o operador cultural.

- *Cultura operacional.* Orientada pelas metas de uma operação particular, bens materiais e áreas funcionais de pessoal, a “cultura operacional” consiste em:

- Comportamento e atitudes importantes expressados operacionalmente: de grupos das forças nativas contra ou com quem os fuzileiros navais operam; entre os civis com quem esses militares trabalham e de grupos nativos que os fuzileiros navais querem influenciar;

- Fatores determinando o comportamento e atitudes operacionalmente relevantes, incluindo os aspectos biológicos, sociais, ambientais e individuais;

- Aspectos históricos que determinaram o comportamento e atitudes expressadas como operacionalmente relevantes; e

- Conhecimento para planejar e executar com sucesso uma necessidade, por intermédio da área operacional.

- *Aprendizagem de cultura operacional.* No treinamento que antecede ao desdobramento adotado para os postos e funções e baseado no local e objetivos da missão, a “aprendizagem de cultura operacional” inclui:

- Estudos do ambiente humano e das forças que o formam em uma área de operações específica;

- Treinamento de idiomas nos aquartelamentos das unidades a serem empregadas; e

- Emprego de ensino à distância, aulas presenciais e exercícios de campanha.

Nas fases da Educação Militar Profissional, adotadas para as responsabilidades que os fuzileiros navais terão que assumir após completarem cada nível de estudo, o ensino inclui:

- Estudos dos conceitos de cultura operacionalmente relevantes;

- Desenvolvimento das habilidades necessárias para vencer em ambientes diversos;

- Análise dos recursos humanos, eletrônicos e escritos para aprender sobre a cultura operacional;

- Pesquisa sobre o papel da cultura nas operações e simulações passadas, bem como discussões sobre as habilidades relevantes necessárias para um desdobramento em uma área de operações; e

— Introdução ao aprendizado de habilidades para o ambiente operacional atual.

No transcorrer de uma carreira, apropriado às respectivas especialidades militares funcionais e responsabilidades de liderança, o ensino inclui:

— Estudos dirigidos pelas forças singulares, comando e o próprio indivíduo sobre ambientes operacionais emergentes;

— Manutenção de conhecimentos relacionados a prováveis futuras áreas de operações;

— Monitoramento dos recursos de aprendizagem cultural proporcionados pela força singular e pelo Departamento de Defesa;

— Incentivar as unidades ao estudo de culturas estrangeiras em proveito de benefícios operacionais; e

— Gravar as observações culturais sobre as áreas de desdobramento.

• *Operador Cultural.* Um “Operador Cultural” trabalha nos níveis tático, operacional e estratégico dentro de sua área de operações, de acordo com as seguintes tarefas:

— Analisa continuamente o terreno humano mutante;

— Realiza um diagnóstico da interação dinâmica entre as condições e parâmetros da existência humana;

— Compreende as forças básicas que influenciam a cultura da existência humana;

— Considera o impacto das operações de fuzileiros navais como uma nova condição e parâmetro da existência humana; e

— Influencia os comportamentos e atitudes locais.<sup>6</sup>

Neste sentido, o CFN está formando um programa de adestramento e educação adequado a todos os níveis de fuzileiros navais que estão se preparando para desdobramento. Os integrantes do Centro de Aprendizagem Operacional Avançada de Cultura do CFN destacaram como úteis as três categorias acima mencionadas, assim como, também, continuam a melhorar seus métodos de estruturar, executar e avaliar a aprendizagem da cultura operacional.

## Lições Aprendidas e Recomendações

A continuação deste artigo visa destacar lições aprendidas sobre o treinamento de cultura e idiomas que antecede o desdobramento de tropas do Corpo de Fuzileiros Navais e sugere passos para sua implementação. As lições do CFN podem ser úteis para as outras forças singulares, já que cada uma delas está agora estabelecendo seus próprios centros de educação e treinamento de cultura.<sup>7</sup>

**Uma cadeira na mesa.** Geralmente, os treinamentos e exercícios durante o pré-desdobramento são planejados por meio de um processo abran-

gente que envolve opiniões solicitadas; interações entre unidades, comandos superiores e entidades de adestramento; e encontros de grupos com os mesmos interesses. Esse processo permite a elaboração de um programa de adestramento coerente e completo.

O componente cultural deve ser incluído neste processo de pré-planejamento. Essa tarefa é difícil porque o conceito do adestramento cultural forte e sistemático é novo ao pensamento militar e os indivíduos responsáveis em transmiti-los em todas as forças singulares



Departamento de Defesa

Soldados do segmento feminino do CFN, integrantes do programa Engajamento de Mulheres Iraquianas, em adestramento na cidade de Al Asad, no Iraque, como parte da 1ª Força Expedicionária do CFN em apoio a Operação Iraqui Freedom (7 de novembro 2006).

também são novos e relativamente desconhecidos. No entanto, quando o planejamento para treinamento cultural pré-desdobramento ocorre tarde, como um elemento agregado, prejudica o adestramento. É necessário proporcionar o devido treinamento a frações certas em intervalos certos, durante a fase de pré-desdobramento. É o primeiro passo para se realizar o adestramento cultural abrangente, integrado e necessário ao cumprimento da missão.

A inclusão do adestramento cultural no processo de planejamento deve ocorrer, se possível, no nível mais elevado da força operacional, ou seja, na Seção de Operações (E-3) da Força Expedicionária dos Fuzileiros Navais. Embora as unidades dos níveis inferiores não gostem de “receber ordens” dos comandos superiores, particularmente sobre o assunto adestramento, a direção do comando superior é necessária para assegurar que ocorra uma abordagem ao treinamento integrado e seqüente. Também, evitará que as unidades subordinadas sobrecarreguem suas seções operacionais com o processo de planejamento e coordenação do adestramento cultural. Quando o escalão superior dirige o processo de planejamento geral, incluindo o treinamento cultural e de idiomas, este ônus é transferido ao Centro de Aprendizagem Operacional Avançada de Cultura do CFN.

**Determinando o tempo certo.** O adestramento dos diferentes níveis de conhecimento profissional deve ocorrer no tempo certo e tem que ser aplicado aos fuzileiros navais no momento em que forem usar essas habilidades. Isso é uma realidade, particularmente para idiomas e cultura operacional. Se o adestramento sobre estes tópicos ocorre cedo ou tarde demais, muitos fuzileiros navais pensarão que não são importantes para o próximo desdobramento ou



Departamento de Defesa

*Um fuzileiro naval instrui soldados guianenses sobre o uso da metralhadora M-240G na escola de guerra selva perto de Achiases, na Guiana. Aproximadamente 60 fuzileiros navais participaram do treinamento para melhorar a cooperação de segurança e incentivar parcerias.*

serão irrelevantes, como alguns comandantes mencionam em suas palestras. Além disso, se for realizado cedo demais, os fuzileiros navais poderão esquecer as habilidades essenciais ensinadas como o uso de um tradutor, a interação por meio de formulários, dinâmicas regionais, frases-chave da linguagem local, a interação com mulheres adaptadas culturalmente, técnicas de entrevista informacionais ou técnicas de redução de tensão.

Inversamente, o adestramento cultural e de idiomas ocorrendo próximo demais à data de desdobramento corre o risco de os fuzileiros navais estarem muito atarefados devido às exigências dos últimos momentos de embarque. Também fica tarde para a inclusão de conceitos necessários aos exercícios de campanha — podem parecer mais como um ônus de última hora. Neste ponto, quando a unidade já tem uma idéia clara do desdobramento, alguns comandantes entendem que a cultura nativa é uma das principais considerações, enquanto outros podem somente admitir uma tendência ao movimento.

O estudo de assuntos do nível força singular orientado pelo comandante em sua unidade deve anteceder as aulas de adestramento cultural. As instruções devem preceder de 10 a 14 dias os grandes exercícios de campanha que ocorrem

semanas antes do desdobramento para o Centro de Adestramento de Força-Tarefa Ar-Terra dos Fuzileiros Navais, na Base 29 Palms, Califórnia.

O adestramento de idiomas deve ser aplicado em etapas no mês anterior ao pré-desdobramento, de maneira que não se afaste dos fuzileiros navais nas unidades durante a importante fase seguinte. O uso de documentos escritos, de áudio ou de vídeo para estudo antes da aula pode ajudar os comandantes e treinadores a identificar pessoas com pendor para colaborar no adestramento de idiomas. O treinamento de idiomas pode continuar posteriormente, por meio de frases aprendidas nos exercícios *Mojave Viper* e de programas de manutenção de línguas baseados na Internet e em discos compactos (CD). Além disso, devido à perda relativamente rápida da aprendizagem de idiomas de nível urgência, o adestramento não pode terminar após duas semanas antes do desdobramento.

**Evitar a mangueira de incêndios.** Um bem conhecido método de adestramento nas forças armadas é o método “mangueira de incêndios”, ou seja, repassa-se grandes quantidades de informações para grandes e diversificados grupos em pouco tempo. É o resultado de uma cronologia de prazos fixos de adestramento e de ritmos operacionais intensos. Este método pedagógico é prejudicial para o aprendizado de “habilidades específicas”.

Cada cenário diferente sugere uma linha de ação própria. De janeiro de 2004 até julho de 2005, as Escolas da 1ª Divisão de Fuzileiros Navais conduziram adestramentos do Programa de Ação Conjunto (*Combined Action Program* — *CAP*) baseados nas experiências positivas dos Fuzileiros Navais no Vietnã. No verão de 2004, quando estava em pleno funcionamento, pequenos frações (pelotões ou dois pelotões acompanhados pelo comandante de companhia) se submeteram a um treinamento de vários dias. Às vezes, uma leitura e debates no âmbito da unidade precediam ao adestramento.

As aulas de cultura do Programa de Ação Conjunto abrangiam um dia de nove horas, tempo suficiente para ensinar conceitos, responder a perguntas e debater soluções, praticar certas habilidades e simulações de decisões táticas. Concedendo tempo suficiente para vários

intervalos de descanso e almoço, permitiu-se a adequada recuperação dos instruídos como também um aprendizado diversificado. Os pelotões no Programa de Ação Conjunto levaram instrumentos adicionais de aprendizagem da escola, que utilizavam para praticar suas habilidades em exercícios de campanha. É importante notar que ao longo dos últimos dois anos, os comandantes e fuzileiros navais dos pelotões continuaram a aumentar suas habilidades de cultura e idiomas durante e entre os desdobramentos, freqüentemente agindo como ponto de contato de companhia e de batalhão em assuntos dessa natureza.<sup>8</sup>

Embora fracionando as Forças Expedicionárias de Fuzileiros Navais para o adestramento cultural em grupos valor pelotão seja o melhor método pedagógico, é provavelmente irrealista. Atualmente, o Centro de Aprendizagem Operacional Avançada de Cultura do CFN divide uma unidade valor batalhão em três grupos, enviando pequenas equipes de adestramento para cada um deles. Os sargentos modernos e demais praças recebem três horas e meia de adestramento. Os tenentes, subtenentes e sargentos antigos recebem quatro horas e meia e os capitães e oficiais superiores recebem aulas de cinco horas e meia. Os comandantes são incentivados a determinar se os militares especialistas da companhia e do estado-maior devem ou não assistir as aulas com o terceiro grupo. Para todos os efetivos, o material de cada aula deve ser adaptado segundo as funções de planejamento e operações dos Fuzileiros Navais. Os treinadores tentam buscar o engajamento ativo dos estudantes nas respostas às perguntas e no emprego de simulações táticas.

Isso apenas parcialmente diminui os efeitos de “mangueira de incêndio”. Sejam quaisquer limitações de posto ou graduação, o efetivo dos alunos não deve exceder duas companhias. Para ser completamente eficaz, a leitura do assunto a ser ministrado da Educação Militar Profissional dirigida pelo comandante ou pelo estudante deve preceder ao estudo na sala de aula. O Centro de Aprendizagem Operacional Avançada de Cultura do CFN proporciona programas adaptados aos postos, graduações e diferentes funções. Com o mesmo objetivo, na sala de aula apenas se começa o processo de ensino, o qual é continuado por

intermédio do ensino à distância. Atualmente, o Centro oferece material de ensino à distância por meio da Internet e de CDs que consistem de módulos audiovisuais sobre: mapeamento do campo humano, negociações e encontros, estado da insurgência iraquiana, trabalhos com as Forças de Segurança Iraquianas, aspectos culturais das operações com comboios, cultivo de relações com os oficiais iraquianos, emprego de tradutores, aspectos culturais de interação com iraquianos dentro e fora de suas residências e medidas relacionadas aos jornalistas árabes e aos de países em desenvolvimento. Esses assuntos complementam o estudo lingüístico básico e avançado. Os comandantes que priorizam o ensino à distância descobrem que o desempenho de suas unidades nos exercícios de campanha melhora sensivelmente e que seus fuzileiros consideram o binômio cultura-idioma, de uma maneira geral, como parte da luta tática a ser desenvolvida.

**Instrutores qualificados.** Outro assunto relacionado com o adestramento cultural envolve a seguinte pergunta: Quem está qualificado a ensinar cultura operacional sobre uma determinada área de operações? Se o instrutor for militar, ele ou ela, deve ser um combatente que recentemente voltou de um desdobramento naquela área de operações e desempenhou um trabalho que exigia a interação continuada com a população nativa. Um oficial que trabalhou no Centro de Operações de Combate de Divisão na 1ª Operação *Iraqi Freedom* não seria o mais adequado. A especialidade do militar não é importante nesse aspecto; a interação continuada com os iraquianos sim.

O instrutor de fuzileiros navais deve ter um temperamento inclinado para ensinar a cultura como um multiplicador de força operacional e ser capaz de combinar conhecimento baseado em experiências vividas com mais aprendizagem e pesquisa. A ele ou ela deve ser concedido tempo e oportunidade para conversar com os fuzileiros navais que acabam de voltar de desdobramentos sobre suas experiências e recomendações. Fundamentalmente, o instrutor de fuzileiros navais deve ser um bom comunicador.

Uma comunidade militar que, obviamente, não é qualificada para executar o adestramento cultural pré-desdobramento é o corpo de

assistência religiosa. Por várias razões, estudando-se a religião para ministrá-la à uma congregação não se prepara para ensinar sobre outras culturas. Primeiro, a missão principal de um capelão é proporcionar apoio religioso, moral e psicológico aos combatentes. Qualquer emprego, fora isso, seria uma distração imprudente. Segundo, os capelães podem ser inclinados a perceber que a cultura esteja subordinada à religião da área de operações. Talvez, eles também enfoquem nas dinâmicas textuais em vez das dinâmicas vividas pela religião na área. Nas Operações *Iraqi Freedom* e *Enduring Freedom* isso é uma realidade entre os capelães cristãos e muçulmanos, porque muitos dos últimos são do Oriente Médio ou da Ásia Central. Terceiro, todos os seres humanos são parciais, mas capelães, devido ao seu trabalho de ministrar uma religião particular, são até mais do que isso. Além do mais, devido ao posto que exercem, de capitão a coronel, possuem um peso moral extra, logo se permitirem a entrada de preconceitos religiosos no ensino, estas idéias seriam recebidas como a verdade.

Se o instrutor é um funcionário civil, os assuntos são mais delicados e o critério mais subjetivo. O Corpo de Fuzileiros Navais deve procurar beneficiar os civis do Departamento de Defesa, do ambiente acadêmico e da comunidade em geral; não pode negar aos fuzileiros navais, em preparação para futuros desdobramentos, os benefícios dessa comunidade. Os funcionários civis que não tenham prestado serviço militar anterior devem, a princípio, ter morado na área de operações ou em um país adjacente com cultura similar. É preferível que possuam adestramento acadêmico avançado para que possam interagir em um grau de perícia acima do nível adotado ou nos meios de imprensa.<sup>9</sup> É presumido que também possuam as habilidades lingüísticas da área de operações. Também, devem ser familiarizados com as Forças Armadas, Corpo de Fuzileiros Navais, natureza da unidade que estão ensinando e devem entender suficientemente a missão para serem úteis aos fuzileiros navais.

Na realidade, as autoridades civis, especialmente os acadêmicos, devem estar positivamente inclinadas para apoiar o CFN e sua missão. Fundamentalmente, eles devem saber como se comunicar com os fuzileiros navais de

vários níveis de comando e ter a mente aberta para aprender com os fuzileiros navais sobre a Força, sua cultura e suas experiências. Também é importante que eles sejam capazes de ensinar: bons *analistas* nem sempre são bons *professores*; realizar um *briefing* não é *ensinar*; e um bom *desempenho* nem sempre é o mesmo que uma boa *instrução*.

Um ponto final: devido à natureza global dos desdobramentos do Corpo de Fuzileiros Navais e da mutação de seus integrantes, as unidades que estão se preparando para desdobramento ou organizações vizinhas, freqüentemente, possuem entre suas fileiras fuzileiros navais que são nativos da futura área de operações. As unidades e treinadores externos à organização devem identificar e aproveitar estes fuzileiros navais para proporcionar mais conhecimento educacional e operacional aos militares que se encontram em deslocamento para a área de operações.

**Formando comunicadores.** As forças operacionais necessitam de militares com capacidade lingüística que correspondam às reais funções a serem desempenhadas, da mesma forma que precisam de orientação sobre o dialeto usado na área de operações. Os fuzileiros navais

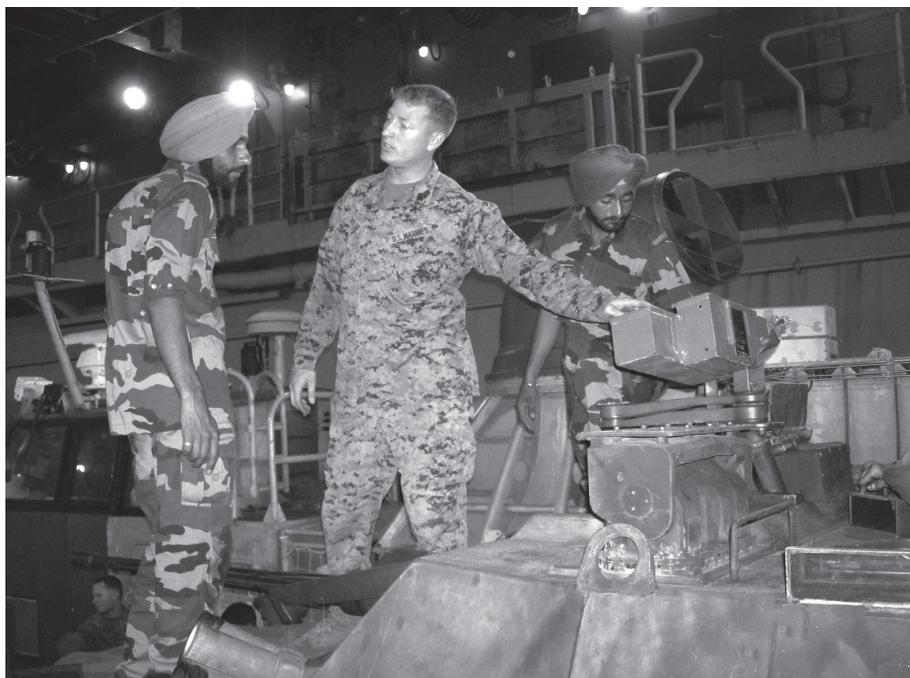
e as unidades do CFN também precisam de metodologias pedagógicas que correspondam às habilidades lingüísticas.

Até agora, os comandantes têm usado vários recursos para o aprendizado de idiomas com diferentes resultados. O Instituto de Idiomas Estrangeiros do Departamento da Defesa é conhecido, com razão, como um centro completo de línguas. As organizações patrocinadas pelo governo ou contratadas por entidades particulares têm proporcionado recursos limitados aos instruídos como cartões com imagens que representam ações e situações e máquinas que traduzem enquanto fala-se. Às vezes, os oficiais de adiestramento do nível divisão ou de Força Expedicionária dos Fuzileiros Navais têm trabalhado com faculdades comunitárias locais para desenvolver cursos básicos de emergência sobre idiomas. Todos esses recursos já foram úteis e proporcionaram ensinamentos a serem aperfeiçoados. No entanto, apresentam algumas desvantagens:

- Não são baratos.

- Enfoques e interesses diferentes já influenciaram a qualidade do serviço prestado. Por exemplo, as organizações particulares prioritariamente são interessadas no lucro e não necessariamente naquilo que pode melhorar o desempenho dos fuzileiros navais no campo. Os grupos de pesquisa patrocinados pelo governo, outra fonte de possíveis soluções, tendem para uma abordagem sobre o tema que utiliza bastante a tecnologia, mas que devido à sua natureza, não pode ser resolvido apenas pelo vetor tecnológico.

- A missão principal do Instituto de Idiomas Estrangeiros do Departamento da Defesa tem sido ade-



Departamento de Defesa

Um fuzileiro naval da 15ª Unidade Expedicionária do CFN explica a utilidade de uma viatura blindada leve a um oficial do Exército da Índia durante a Operação Malabar 2006 no navio anfíbio USS Boxer (27 de outubro de 2006).



Departamento de Defesa

Um integrante da 1ª Força Expedicionária do CFN rodeado por crianças em Ish, Iraque.

strar lingüistas criptográficos e oficiais de áreas estrangeiras em cursos com duração de 40 a 63 semanas. É reduzido o seu histórico sobre a preparação de unidades operacionais no ensino de termos básicos, frases e habilidades necessárias para o desempenho de funções em áreas de operações específicas a curto prazo. O Instituto de Idiomas Estrangeiros do Departamento da Defesa avançou muito nesta direção, mas as forças singulares e forças operacionais ainda devem auxiliar, guiar e empregar os materiais produzidos pelo Instituto, bem como suplementar as aulas proporcionadas, para que o órgão possa continuar a desempenhar seu papel de preparar profissionais lingüísticos.

- Os programas de urgência e familiarização de idiomas têm sido marcados com resultados variados na busca das necessidades articuladas pelos oficiais de adestramento, unidades e fuzileiros navais que voltam dos desdobramentos. “Pesquisa de mercado” na forma de um planejamento pré-programado com as unidades acolhidas, visitas aos países de desdobramento, debriefings das unidades que retornam das

missões e a inclusão de fuzileiros navais que voltam de desdobramentos nas subseqüentes sessões de planejamento já foram itens extras inseridos nos programas improvisados cujos responsáveis correm para adestrar as frações dentro dos limites de tempo. Os cursos de nível urgência proporcionados pelas faculdades comunitárias próximas às bases do CFN já foram boas alternativas de adestramento planejados pelas unidades. A proximidade às unidades já facilitou um ciclo de feedback de ensinamentos que auxiliou o desenvolvimento de uma instrução eficaz. Os cursos de nível urgência do *Coastal Carolina Community College*, por exemplo, melhoraram sensivelmente em razão da entrada de informações fornecidas pelos fuzileiros navais.

Para assegurar que os fuzileiros navais recebam o melhor treinamento lingüístico possível antes do desdobramento, as unidades e militares que retornam dos desdobramentos devem participar na fase de planejamento do programa para determinar quais os instrumentos pedagógicos que realmente funcionam na sala

de aula dos Fuzileiros Navais e quais estilos de ferramentas de idiomas operacionais serviriam para a área de operações. Os representantes das unidades, os planejadores das fases de adestramento antes do desdobramento e os coordenadores de nível força singular de adestramento lingüístico devem se reunir para determinar o tempo e a seqüência de aprendizagem dos idiomas bem como a divisão de carga horária do ensino à distância e do ensino na sala de aula.

Ao executar o adestramento lingüístico, é conveniente que os professores sejam fluentes ou quase fluentes na língua nativa. Também devem entender os estilos de aprendizagem do CFN e a missão dos fuzileiros navais na área. Fundamentalmente, eles devem ser professores profissionais e treinados para isso, não por acaso, devido às suas habilidades de falar o idioma nativo. Da mesma forma, aqueles que ensinam cultura, preferencialmente devem possuir, também, experiência operacional na área de operações com as unidades do CFN ou do Exército. Além do mais, quando possível, os fuzileiros navais habilitados naquele idioma ou mesmo aqueles que tenham um nível de entendimento rudimentar da língua devem ser incluídos no adestramento como assistentes dos professores.

**Audiências.** Devido ao fato do Afeganistão e do Iraque serem culturalmente diferentes, todos os militares solicitam orientação cultural antes do desdobramento. Frequentemente, a intenção de todo comandante é que cada marinheiro ou soldado a receba. Esta abordagem indica a seriedade com que o CFN trata o assunto, contudo não há a certeza de que adestrando-se todo “marinheiro e fuzileiro naval” seja a linha de ação mais prudente.

Qualquer marinheiro ou fuzileiro naval que tenha que sair da base para interagir com o povo nativo deve, quando possível, participar do ensino à distância e do adestramento presencial. A intensidade e detalhes do treinamento devem ser aumentados para as unidades de infantaria, grupos de assuntos civis, unidades de polícia do CFN, equipes de assessoramento das forças armadas, polícia e elementos de ligação de fogo aeronaval. Também precisam ser substanciais a intensidade e detalhes de conhecimentos dos

comandantes e membros dos estado-maiores dos níveis regimento até Força Expedicionária dos Fuzileiros Navais, embora os assuntos e habilidades treinados sejam diferentes.

Certas unidades de apoio terão alta probabilidade de desempenhar funções de combatente como as de infantaria ou interagir com o povo nativo. Dentre essas, pode-se destacar unidades de transporte e manutenção, o quadro de engenheiros militares, batalhões de apoio de engenharia, pessoal do serviço de saúde e integrantes do grupo logístico da Força Expedicionária dos Fuzileiros Navais que celebram contatos, funcionários e oficiais governamentais de um terceiro país. Unidades logísticas, de deslocamento aéreo e elementos de inteligência que não sejam orgânicos das unidades de infantaria, também precisam de adestramento cultural específico (apesar da necessidade do último devesse ser realizada pela comunidade de inteligência). Para todas essas unidades, os conhecimentos e habilidades culturais são necessários ao longo do processo de planejamento e das operações.

No entanto, existe um grande número de fuzileiros navais e marinheiros que nunca sairão da base ou do navio: aqueles que não têm uma função específica no processo de planejamento operacional e aqueles das áreas de alta tecnologia que terão uma interação limitada com o povo nativo. Os seguintes fuzileiros navais não terão interação significativa com o povo nativo: mecânicos de aeronave; especialistas em suprimento de combustível; especialistas nuclear, biológico, químico; e especialistas em segurança aérea e de tensão humana de aviadores. Devido a este fato, embora seja uma tentativa louvável, a utilização do tempo e dos limitados recursos de adestramento cultural para ensiná-los, provavelmente não seria a melhor linha de ação.

Por isso, uma parte integral do adestramento cultural antes do desdobramento deve envolver a determinação do nível de treinamento de cultura operacional necessário para cada indivíduo e da adequação da carga horária do ensino à distância e do treinamento presencial para cada audiência. Desta forma, a intenção do comandante será atendida por meio de uma economia de força que beneficia ambos:

as equipes de treinamento e os participantes do adestramento. Este método garantirá o benefício adicional, desde o início, para que as solicitações pré-desdobramento de todos os escalões sejam atingidas.

### Status Atual de Adestramento

Atualmente, o adestramento de idiomas e de cultura operacional ocorre da seguinte maneira: logo que um quartel-general e o Comando de Adestramento e Educação do CFN começam a planejar o treinamento do pré-desdobramento, os encarregados de proporcionar os componentes culturais por meio do ensino à distância, instruções nas salas de aula e de exercícios táticos oferecem suas recomendações para assegurar que a parte cultural ocorra no tempo certo e que seja faseada adequadamente.

Em seguida, quando as unidades são designadas para o treinamento pré-desdobramento e são estabelecidas as datas para as instruções nas salas de aula e para os exercícios de campanha, os representantes do Centro de Aprendizagem Operacional Avançada de Cultura do CFN solicitam aos oficiais operacionais de nível batalhão para planejem a fase do ensino à distância que precederá o treinamento presencial. Nesse período, o CAOCL conduz visitas aos países de desdobramento para desenvolver oportunamente instrumentos e categorias relevantes baseados nas análises críticas das práticas observadas.

As interações presenciais na fase pré-desdobramento sincronizam e complementam com o ensino à distância. Ao invés de sessões de múltiplas horas no estilo “mangueira de incêndio”, as equipes móveis do Centro de Aprendizagem Operacional Avançada de Cultura do CFN se engajam em mais visitas de treinamento às unidades, porém mais curtas e menos intrusivas, revisando o curso quando exigido pelas avaliações das instruções pelo comandante e pelo desempenho da unidade. As aulas são seguidas por aprendizagem cultural referente às experiências adquiridas durante exercícios de campanha monitorados e avaliados pelos treinadores culturais. As análises pós-ação instrutivas, enfocadas no desempenho dos fuzileiros navais e de outras forças envolvidas nos exercícios são distribuídas aos líderes das unidades e aos controladores dos exercícios.

Imediatamente antes do desdobramento, os comandantes de pelotões e os oficiais superiores das unidades recebem um briefing sobre os resultados da visita que integrantes do Centro de Aprendizagem Operacional Avançada de Cultura do CFN realizaram na área de operações. O objetivo dessa visita é levantar as tendências em desenvolvimento e receber o feedback das unidades que estejam saindo da área de operações, e que, talvez, não tenham oportunidade de repassar importantes informações àquelas que vão substituí-las. Assim, por meio de seminários e relatórios dos comandantes, a equipe de treinamento assegura que a coordenação cultural ocorra como o processo de substituição no teatro de operações. No final, o pessoal do CAOCL visita a área de operações para observar e entrevistar os fuzileiros navais no ponto médio do desdobramento para buscar informações essenciais sobre a eficácia do adestramento prévio. Com essas informações, eles começam um novo ciclo de instrução e de adestramento para as próximas unidades.

### Para o Futuro

Quando os fuzileiros navais e soldados passam por múltiplos desdobramentos no Iraque, Afeganistão e outras áreas de operações seus conceitos de como melhor conduzir o adestramento cultural se desenvolvem. Com base na observação direta e nos debriefings do pessoal retornando dos desdobramentos, o Centro de Aprendizagem Operacional Avançada de Cultura do CFN trabalha para aperfeiçoar-se e responder às necessidades surgidas. Por isso, o CFN adotará novas iniciativas de adestramento nos próximos meses. Primeiro, os Centros de Aprendizagem de Idiomas nas bases dos Fuzileiros Navais proporcionarão adestramento lingüístico continuado em árabe iraquiano, dari e pashto, além de idiomas suplementares da região do Comando do Pacífico. Isso significa que a aprendizagem de idiomas antes dos desdobramentos será contínua, começando muito mais cedo do que antes. Por isso, o ensino à distância proporcionará uma base mais sólida para o desenvolvimento da instrução presencial.

Segundo, inspirado pelo sucesso que o Centro Cultural do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA teve como seus métodos de “treinar o treinador”, o Centro de Aprendizagem Operacional Avançada de Cultura do CFN fará

uma transição nesta direção. Atualmente, o Centro está desenvolvendo um currículo de duas semanas de duração para ser executado nas sedes dos regimentos. O objetivo deste treinamento serão os oficiais e sargentos do nível companhia que tenham realizado atividades de interação com o povo nativo em desdobramentos anteriores. Ao combinar o conhecimento e a experiência dos fuzileiros navais com a instrução e os recursos adicionais proporcionados pelo Comando de Adestramento e Educação do CFN, o Centro de Aprendizagem Operacional Avançada de Cultura do CFN assegurará que as unidades nos níveis companhia e batalhão tenham militares com perícia de adestramento orgânico, conseguindo assim, credibilidade, rapidez de resposta e natureza de componentes básicos sobre os quais poderá desenvolver mais conhecimento de adestramento cultural operacional. Em outras palavras, os instrutores do CAOCL assumirão o papel de proporcionar os recursos para instruções em profundidade, embora ainda continuem a propiciar equipes de treinamento móveis para seminários de nível avançado para públicos selecionados e para avaliações de exercícios.

## Conclusão

Ao estabelecer o Centro de Aprendizagem Operacional Avançada de Cultura, o Corpo de Fuzileiros Navais selecionou a visão da dinâmica humana de povos nativos — a cultura — como a prioridade do planejamento de operações para o presente e o futuro. Esta visão obriga o Centro de Aprendizagem Operacional Avançada de Cultura do CFN a proporcionar ensino cultural digno aos fuzileiros navais que são apoiados pelo Centro. Por meio de planejamento, desenvolvimento de programas e consulta a outras forças singulares e aliados estrangeiros o Comando de Adestramento e Educação do CFN já começou a implementar uma visão de longo prazo que engloba a educação cultural do CFN em todos os níveis e por toda a carreira. Da mesma forma, existem idéias sobre a formação de um corpo coordenador ou agência executiva de nível combinado. No entanto, antes de contemplar quaisquer iniciativas com respeito a isso, seria prudente continuar a aprimorar e sustentar a instrução e o adestramento pré-desdobramento de soldados, marinheiros, aviadores e fuzileiros navais que estarão brevemente indo para a luta. **MR**

---

## REFERÊNCIAS

1. Veja HAGEE, General M.W., Comandante do Corpo de Fuzileiros Navais, “33rd Commandant of the Marine Corps Updated Guidance (The 21st-Century Marine Corps—Creating Stability in an Unstable World),” *ALMAR* 018/05, 18 de abril de 2005, disponível em: <<http://www.usmc.mil/almar/almar2000.nsf/52f4f5d11f10b4c4852569b8006a3e35/35a74723d7bcc61085256fe70061040a?OpenDocument>>.

2. Veja VARHOLA, Major Chris, “American Challenges in Post-Conflict Iraq,” *Foreign Policy Research Institute E-Notes*, 27 de maio de 2004, disponível em: <[www.fpri.org/enotes/20040527.americawar.varhola.iraqchallenges.html](http://www.fpri.org/enotes/20040527.americawar.varhola.iraqchallenges.html)>; SMITH, George W. Jr., “Avoiding a Napoleonic Ulcer: Bridging the Gap of Cultural Intelligence (Or, Have We Focused on the Wrong Transformation?),” *Competição de composições de Estratégia do Chefe de Estado-Maior Conjunto: Composições de 2004* (Washington, DC: National Defense University Press, 2004), pp. 21-38; MCFATE, Montgomery, “The Military Utility of Understanding Adversary Culture,” *Joint Forces Quarterly* 38, 2005; SALMONI, Barak “Beyond Hearts and Minds: Culture Matters,” *Proceedings of the Naval Institute Press*, novembro de 2004; DAVIS, Alex e FU, Dan, “Culture Matters: Better Decision Making Through Increased Awareness,” *Interservice/Industry Training, Simulation, and Education Conference (IITSEC)* 2004, disponível em: <[www.storttlerhenke.com/papers/IITSEC-04-culture.pdf](http://www.storttlerhenke.com/papers/IITSEC-04-culture.pdf)>.

3. Veja DAVIS e FU; NTUEN, Celestine, “Culture-Centric Models for Military Simulation and Training,” o 7º Simpósio de Interação Humana e Sistemas Completos 2005, 18 de novembro de 2005. Com respeito à formação potencial de estereótipos, veja KLEIN, Helen Altman, PONGONIS, Anna, e KLEIN Gary, “Cultural Barriers to Multinational C2 Decision Making,” pesquisa preparada por meio da Agência de Projetos de Pesquisa Avançada do Departamento de Defesa (*DARPA*) No. de Contrato: DAAH01-00-C-R094, disponível em: <[www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ccrp/2000ccrts\\_klein\\_culture.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ccrp/2000ccrts_klein_culture.pdf)>.

4. MCFARLAND, Coronel Maxie, “A Educação Cultural Militar,” Edição Brasileira de *Military Review* (Julho-agosto de 2005); SKUTA, Tenente-Coronel Philip C., “Cross Cultural Savvy,” Programa de Liderança Estratégica da Escola Superior de Guerra do Exército dos EUA, dezembro de 2005; ZEMAN, Major P. M., “Goat-Grab

Diplomacy in Iraq,” *Naval Institute Proceedings* (novembro de 2005).

5. Um número crescente de soldados e fuzileiros navais subalternos tem desempenhado este papel nas suas unidades. Por exemplo, veja KOOPMAN, John, “Marines Seal Bonds of Trust: Special Unit Wants to Win Hearts and Minds,” *San Francisco Chronicle*, 4 de Julho de 2004, disponível em: <[www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/c/a/2004/07/04/MNG4T7GMRL1.DTL&hw=John+Koopman+Iraq&csn=053&cs=542](http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/c/a/2004/07/04/MNG4T7GMRL1.DTL&hw=John+Koopman+Iraq&csn=053&cs=542)>; e JAFFE, Greg, “Trial by Fire: On the Ground in Iraq, Captain Ayers Writes His Own Playbook,” *Wall Street Journal*, 22 de dezembro de 2004.

6. Veja SALMONI, Barak e HOLMES-EBER, Paula, *Operational Culture: Considerations for Integration in Expeditionary and Irregular Operations (CAOCL/TECOM: que está por vir)*.

7. O Exército já estabeleceu um Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA e já iniciou várias iniciativas por meio do Centro de Armas Combinadas (CAC). Em cooperação com sua autoridade superior de idiomas, a Marinha dos EUA também já estabeleceu um núcleo para o adestramento sistemático de cultura operacional e de idiomas e a Força Aérea já estabeleceu um Centro de Estudos de Culturas e Idiomas. A Escola de Guerra Especial John F. Kennedy tem um programa dinâmico de adestramento de cultura e idiomas e continua a melhorá-lo.

8. Para mais informações sobre o Programa de Ação Conjunto no Iraque, veja o GOODALE, 1º Tenente Jason e WEBRE, Capitão Jon, “The Combined Action Platoon in Iraq,” *Marine Corps Gazette* 89, 4 (abril de 2005); SKUTA, Tenente-Coronel Phil, “Introduction to 2/7 CAP Platoon Actions in Iraq,” *Marine Corps Gazette* 89, 4 (abril de 2005); e KOOPMAN, John. Para informações sobre precursores do Programa de Ação Conjunto no Vietnã, veja HEMINGWAY, Al, *Our War Was Different: Marine Combined Action Platoons in Vietnam* (Annapolis, Md.: Naval Institute Press, 1994).

9. Isso não é dizer que os jornalistas não desempenham um papel. No papel de guias e informantes de culturas estrangeiras, podem ser fontes incomparáveis. Para ver um exemplo de uma região de crescente preocupação para o Corpo de Fuzileiros Navais, veja TAYLER, Jeffrey, *Angry Wind: Through Muslim Black Africa by Truck, Bus, Boat, and Camel* (Boston, Massachusetts: Houghton Mifflin, 2005).